

報告要旨

地域銀行の経営理念と経営パフォーマンスの関係性分析

江戸川大学 杉山 敏啓

1. 問題意識

金融庁は2018年度および2019年度の金融行政方針等で、地域銀行に対して経営理念の確立および経営理念に即した経営行動への期待にかかる記載を強めた。この流れを受けて2020年3月末に策定された「地域金融機関の経営とガバナンスの向上に資する主要論点（コア・イシュー）」では、8項目から成る主要論点の第1番目に「地域銀行の経営理念」を掲げた。地域銀行の経営理念は、経営パフォーマンスとどのような関係性があるのか、今後の地域銀行経営を議論する上で把握しておく意義があると考えられる。本研究では個別銀行の経営理念について調査した上で、経営理念と経営パフォーマンス指標との関係性分析を行う。

2. 経営理念と経営パフォーマンスの関係

個別地域銀行が公表している経営理念において高頻度で出現するキーワードをテキスト分析し、同種のキーワードの登場有無に応じて経営理念タイプの分類を試行した。そして経営理念タイプの有無による2群サンプルについて経営パフォーマンス指標の平均値の差異検定を行ったところ、幾つかの意味のある有意な差異が認められた。「顧客志向有り先」は総資産利益率が相対的に高く、顧客との長期継続する関係を重視した取り組みが価格競争に陥りにくいリレーションを実現している可能性が想起される。「健全志向有り先」は残高成長率が相対的に低く、リスクアセット増加に慎重姿勢である可能性が窺われる。公共・社会への「貢献志向有り先」は経費効率性およびリスク・リターン効率性が相対的に優れており、経費やリスクの管理に好ましい規律が働いている可能性が想起される。「職場志向有り先」は経費効率性が相対的に不芳であり、役職員のためという志向から経費支出に寛容的となっている可能性が窺われる。「株主志向有り先」はリスク・リターン効率性が相対的に優れており、残高成長率も高い。経営理念で株主を明確に意識する姿勢が、業績の追求に寄与している仮説が描かれる。

3. インプリケーション

地域銀行の経営理念と経営パフォーマンス指標との間には関係性が認められ、経営理念に注目した地域銀行経営への働きかけには意義があると考えられた。だが個別銀行経営においては、経営理念が経営指標改善に結実するまでには遠大なプロセスがあると思われる。個別銀行データの内訳を見ると、経営理念が有っても経営指標の実績が想定外となっている先が相当数確認された。経営理念が組織内で浸透し、組織構成員の共感を得て各行の意思決定や行動に影響を及ぼすプロセスが回ることが、経営指標の改善を発現させる上で肝要と考えられる。